



CENTRO UNIVERSITARIO DE BRASILIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO-FACE
CURSO DE PEDAGOGIA

GLÁUCIA BERNARDES LEITE

A PEDAGOGIA EMPRESARIAL
Relações Interpessoais na Empresa

Brasília

Junho – 2005

GLÁUCIA BERNARDES LEITE

PEDAGOGIA EMPRESARIAL
Relações Interpessoais na empresa

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Educação do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, como parte das exigências para conclusão do Curso de Pedagogia, sob orientação da Professora Dra. Maria Eleusa Montenegro.

Brasília

Junho - 2005

Dedico este trabalho às pessoas que estiveram ao meu lado nessa caminhada, que são pessoas muito importantes em minha vida: Gabriela, minha filha; Heny, minha mãe; Noé, meu pai; Adriane, minha irmã; Cláudio, meu irmão e aos meus cunhados, Diogo e Flávia.

Compartilho este momento com vocês, apesar de tantas dificuldades enfrentadas. Além do mais, este sucesso também é de vocês, que me ajudaram a chegar aonde cheguei: a ser uma Pedagoga.

Agradeço, primeiramente, a Deus pela grandiosa oportunidade de conclusão do meu curso.

Aos meus pais e irmãos, à minha filha, e a todos por acreditarem em minha capacidade de vencer mais este desafio.

Aos meus professores que contribuíram para a minha formação acadêmica, em especial aos meus pais que participaram ativamente deste sonho realizado.

“Aprender a aprender é o verdadeiro cerne de qualquer processo educativo. Aprender a relacionar-se, comunicar-se é o fundamento existencial mais importante pra alcançar um ajustamento real e um rendimento efetivo da própria ação” (MOSCOVICI, 1975).

RESUMO

Este trabalho refere-se à Pedagogia Empresarial e ao desenvolvimento das relações interpessoais na empresa, analisa e verifica as relações interpessoais com vistas a propor ações que possam colaborar para a melhoria do relacionamento. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo etnográfico. Selecionou-se quatro servidores, sendo um de cada setor, que foram pesquisados por meio de uma entrevista. A análise dos dados concentrou-se em categorias. Para a entrevista foram escolhidas: relacionamento na empresa; relacionamento interpessoal com os superiores; relacionamento com os colegas; relacionamento com subordinados; relacionamento dos funcionários com o público em geral; e ações para a melhoria do relacionamento. E para o relato de Experiência foram escolhidas: presença de um bom relacionamento interpessoal; ausência de um bom relacionamento interpessoal; situações que facilitam as relações interpessoais; e situações que dificultam as relações interpessoais. Conclui-se que há necessidade de maior satisfação pessoal com trabalho realizado; com a qualidade de vida; com a elevação da auto-estima; e, principalmente, com a relação interpessoal e com o comprometimento.

Palavras-chave: pedagogia empresarial; relações interpessoais; comunicação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	
1.1 . JUSTIFICATIVA	09
1.2 . FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	09
1.2.1 Delimitação do problema	10
1.2.2 Formulação da situação.....	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Geral	11
1.3.2 Específicos.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS, UMA NECESSIDADE PARA OS TEMPOS ATUAIS.....	12
2.2. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	13
2.3. CONHECENDO A JANELA JOHARI.....	14
2.4. COMO COMPREENDER PRIMEIRO PARA PODER SER COMPREENDIDO.....	16
3. METODOLOGIA	18
3.1. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS.....	18
3.2. PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	19
3.3. ESPECIFICAÇÃO DAS FASES DA PESQUISA	20
3.4. INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	20
3.4.1. Entrevista	20
3.4.2. Relato de Experiência	20
3.5. CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	20
3.5.1.Especificação das categorias escolhidas.....	20
3.5.1.1.Entrevista.....	21
3.5.1.2.Relato de Experiência.....	21

3.5.2. Organização análise e discussão dos dados.....	21
3.5.2.1. Entrevista.....	26
3.5.2.2. Relato de Experiência.....	29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	.33

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICATIVA

Considerando o papel do pedagogo como condutor na formação dos indivíduos, sentiu-se a necessidade de pesquisar as relações interpessoais no âmbito profissional-empresarial, uma vez que esses também se constituem de seus campos de trabalho.

Para desenvolver esta pesquisa, será investigado o relacionamento dos funcionários que atuam na empresa, uma vez que se sabe que o mesmo está associado com a satisfação pessoal do trabalho realizado; a qualidade de vida; a elevação da auto-estima; e, principalmente, a relação interpessoal no comprometimento, responsabilidade e capacidade de cada funcionário ao realizar suas atividades no diárias.

Normalmente, os funcionários de uma empresa vivem situações de relacionamento no seu dia-a-dia, até descobrirem ações e maneiras de se relacionar com os seus superiores, chefes, colegas, subordinados e com o público. As vantagens e benefícios de seus aprendizados apresentam-se na descoberta de mudanças de seu relacionamento pessoal e interpessoal.

Nesse sentido, o problema dessa pesquisa é saber como se encontram as relações interpessoais dentro da empresa e o que fazer para melhorá-las?

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

1.2.1. Delimitação do problema

Foi escolhido este tema porque essa acadêmica trabalha na área de recursos humanos e pretende-se analisar o relacionamento dos funcionários da

empresa em que trabalha.

O principal problema a ser estudado neste trabalho refere-se a: Como encontra-se o relacionamento dos funcionários com seus superiores, subordinados e com o público em geral?

1.2.2. Formulação da situação-problema:

O ato de aprender está intimamente ligado a uma questão de sobrevivência, seja em nível intelectual ou emocional. Entretanto, o homem enfrenta uma realidade em que as mudanças estão acontecendo com uma velocidade inesperada.

Segundo Moscovici (1975), viver é hoje um desafio intelectual e emocional constante para todos, dentro da ambigüidade e incerteza das mudanças velozes e contínuas. Como acompanhar as mudanças aprendendo novos conhecimentos incessantemente? Como estar preparado para mudanças inesperadas e súbitas? Como antecipar mudanças?

Essas mudanças estão ocorrendo pela própria obra do homem dentro do processo de transformação da realidade. E esse homem, não está preparado para adaptar ao novo e relacionar-se com as outras pessoas ou grupos da sociedade.

Se o indivíduo passa a pensar criticamente sobre o seu papel e o do outro dentro do grupo, ele começa a agir em situações novas sem barreiras e receios, tornando então mais criativo e confiante nas suas potencialidades como o sujeito mais aberto às mudanças pessoais e interpessoais.

A organização necessita não apenas pensar em resultados, no que se refere a lucros, mas incorporar outros ganhos para a mesma. Esses novos resultados passam por questões como: integração e comprometimento de todos os componentes da empresa na melhoria contínua; relacionamento interno harmonioso; excelência no atendimento ao cliente; flexibilidade nas ações internas e externas; capacidade de resolução de problemas com criatividade e inovação; clima organizacional saudável, talento humano; relacionamento ético. Para isso, é necessário que as relações interpessoais dentro da empresa estejam satisfatórias

(CHIAVENATO, 1994).

Nesse sentido, este trabalho propõe-se a estudar as relações interpessoais em uma empresa, com vistas a colaborar com o seu desenvolvimento, nesse respeito.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 – Objetivo Geral

Verificar e analisar as relações interpessoais dentro da empresa com vistas a propor ações que possam colaborar para a melhoria do relacionamento.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- Diagnosticar o relacionamento dos funcionários quanto ao relacionamento com seus superiores, chefes, subordinados, colegas e com o público.
- Levanta limitações e sugestões que possam colaborar com as relações pessoais dentro da empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS, UMA NECESSIDADE PARA OS TEMPOS ATUAIS.

As relações interpessoais acontecem com todos durante toda a vida e em diferentes situações e grupos aos quais se pertence. Essas relações ocorrem com as trocas, com as comunicações e os contatos entre as pessoas.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na importância da integração das pessoas, suas relações e conseqüências, sabendo que as mudanças pessoais podem abranger diferentes níveis de aprendizagem, como aponta Moscovici (1977): nível cognitivo (informações, conhecimentos e compreensão intelectual); nível emocional (emoções e sentimentos, gosto e preferências); nível atitudinal (percepções, conhecimentos, emoções e predisposição para ação integrada); e nível comportamental (atuação e competência).

Para uma pesquisa sobre as relações interpessoais é necessário, pois, que se analise alguns pontos significantes, tais como: Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer se entender? Por que os outros não conseguem ver, o que eu vejo? Porque não percebem a clareza de minhas intenções e ações? Porque os outros interpretam erroneamente meus atos e palavras e complicam tudo? Por que não podemos ser objetivos no trabalho e deixar problemas pessoais de fora?

Há alguns princípios importantes para que haja a relação interpessoal, de acordo com Miranda e Miranda(1996):

- A pessoa é em grande parte, resultado das relações interpessoais que estabeleceu durante sua vida.
- Ninguém sai ileso de um encontro com outra pessoa.
- Há sempre uma relação de causa e efeito acontecendo entre duas pessoas – uma causa efeitos sobre a outra e vice-versa.
- Esses efeitos podem ser para melhor ou para pior, construtivos ou destrutivos, para uma das partes ou para ambas.
- Esses efeitos são especialmente marcantes quando uma das pessoas é considerada significativa – aquela que tem maior influência sobre a outra devido ao papel social que desempenha.

- Numa relação de ajuda, a responsabilidade maior pelos resultados do encontro é do ajudador.
- O resultado do encontro depende de suas habilidades interpessoais.
- Essas habilidades podem ser aprendidas.
- Para serem aprendidas, essas habilidades devem ser operacionalizadas em comportamentos observáveis e mensuráveis.
- No processo de ajuda, o ajudador sintoniza, responde, personaliza e orienta o ajudado; como consequência, este se envolve, explora onde está, compreende onde quer chegar e age para chegar lá.
- A falta do ajudado pode estar localizada em uma ou mais de suas áreas de funcionamento: física, emocional e afetiva, profissional, intelectual e espiritual.
- Os ingredientes do ajudador são: disponibilidade interna, amor pelo ajudado e habilidades interpessoais em alto nível.
- Essas habilidades, apesar de caracterizarem a relação de ajuda, são básicas a qualquer encontro entre duas pessoas, mesmo que não lhe seja dada à conotação de ajuda – são elas que determinam a qualidade desse encontro.

As relações interpessoais desenvolvem em decorrência do processo interação e, por isso, a convivência humana torna-se difícil e desafiante. Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reage as outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproxima-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram e desenvolvem afeto.

Relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e averso, ou neutro e monótono, trazendo satisfação ou insatisfação, pessoais ou grupais.

2.2.. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Segundo Chiavenato (1994), a comunicação é o ponto de partida no que diz respeito às interações humanas e aos métodos de aprendizagem, já que esse é o maior ponto de eficácia ou desenvolvimento entre as pessoas.

Aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilitar a compreensão entre todos que pertencem ao grupo é fundamental para o desenvolvimento das relações interpessoais.

Entre as principais habilidades para a comunicação interpessoal, Moscovici (1977) destaca:

➤ **Paráfrase:** que consiste em dizer, com suas próprias palavras, aquilo que o outro disse: Você enuncia a idéia do outro com seu vocabulário usual, dá um exemplo indicando o que você pensa a respeito ou, por qualquer outra forma, mostra ao outro o significado do que você aprendeu do que ele disse.

➤ **Descrição de comportamento:** Consiste em relatar as ações específicas, observáveis, dos outros, sem fazer julgamento ou generalizar seus motivos, ou traços de personalidade. É possível informar aos outros a que comportamento você está reagindo por meio de descrição bastante clara e específica. É importante descrever evidências visíveis, ou seja, comportamentos acessíveis à observação de qualquer pessoa presente.

➤ **Verificação de percepção:** Consiste em dizer sua percepção sobre o que o outro está sentindo, a fim de verificar se você está compreendendo também seus sentimentos, além do conteúdo das palavras. Por meio desta habilidade, é possível compreender outras pessoas, pois a comunicação se realiza por meio de vários canais concomitantes cujos sinais precisam ser captados para que mensagens tenham significado total.

➤ **Descrição de sentimento:** Consiste em identificar ou especificar sentimentos verbais, seja por meio do nome do sentimento, de linguagem ou de impulso de ação. É uma das principais habilidades constituintes dos processos interpessoais, examinados pela Janela Johari, que são quatro retângulos que auxiliam na conceituação do processo da percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros, o que será explicado mais detalhadamente a seguir, e correspondente ao processo de abertura ou auto-exposição, em que você permite aos outros compartilharem de seus pensamentos e sentimentos, revelando-os espontaneamente e assim diminuindo sua área secreta.

As duas últimas habilidades de comunicação ajudam os outros a se compreenderem melhor como pessoa, pois lhes é transmitido aquilo que fazem em termos do que lhe afetam, pessoalmente ou como membro de um grupo e, principalmente, revela aos outros de forma clara e espontânea aquilo que se sente.

2.3. CONHECENDO A JANELA JOHARI

Entende-se que cada indivíduo é dotado de individualidade, onde cada um estabelece suas relações de acordo com seus valores, critérios de avaliação e vivência. É, porém, ainda difícil de se entender a complexidade da personalidade humana, mais especificamente em suas relações com os outros.

Os quatro retângulos, abaixo irão ajudar a conceituar o processo da percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros. Esta representação de áreas da personalidade é chamada de Janela Johari, idealizada por Joseph Lupt e Harry Ingham (1961), para ilustrar as relações interpessoais e

os processos de aprendizagem em grupos, como demonstra Moscovici (1977, p. 12).

I “EU ABERTO”	II “EU CEGO”
III “EU SECRETO”	IV “EU DESCONHECIDO”

Moscovici (1977), explica cada um das áreas:

- A área I constitui o nosso comportamento em muitas atividades, conhecido por nós e por qualquer um que nos observe. Este comportamento varia grandemente conforme estimativa do que é correto em um ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. Esta área limita-se ao que consideramos óbvios, tais como nossas características, nossa maneira de falar, nossa atitude geral, algumas de nossas habilidades.
- A área II representa nossas características de comportamento que são facilmente percebidas pelos outros, mas das quais geralmente não estamos cientes. Há evidências de que é nossa área que, freqüentemente, somos mais críticos com o comportamento dos outros sem percebermos que estamos nos comportamentos da mesma forma.
- A área III representa as coisas sobre nós mesmos que conhecemos, mas que escondemos dos outros. Estas podem variar desde assuntos inconseqüentes até os de grande importância. É nesta área e na área II que algumas modificações podem ser conseguidas entre indivíduos trabalhando juntos, experimentalmente, com espírito de cooperação e compreensão.
- A área IV inclui coisas das quais não estamos cientes e das quais nem os outros o estão. Constitui-se de memórias de infância, potencialidades latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica intrapessoal. Algumas coisas estão muito escondidas e talvez nunca se tornem conscientes; outras mais superficiais e com o aumento de abertura e feedback poderão tornar-se conscientes.

Na demonstração da Janela Johari percebe-se que há um fluxo de informações entre o eu e os outros, além das tendências que facilitam ou dificultam a relação interpessoal.

Moscovici (1977), demonstra que há dois processos que podem ou não influenciar no tamanho de cada área da Janela:

1. feedback: Consiste em solicitar e receber reações dos outros, em termos verbais ou não verbais, para conhecer como o seu comportamento está afetando os outros, isto é, ver-se com os olhos dos outros;
2. abertura ou auto-exposição: Consiste em dar feedback aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando.

Moscovici (1977, p. 14) ainda afirma que “os processos de solicitar feedback e de auto-exposição podem revelar preferências conscientes em sua utilização no comportamento interpessoal. Estas tendências, representadas graficamente na Janela Johari, mostram aspectos importantes do relacionamento eu-outros sob forma de estilos interpessoais de comunicação”.

Sabe-se que feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas.

2.4. COMO COMPREENDER PRIMEIRO PARA PODER SER COMPREENDIDO

Covey (2003) ressalta que as pessoas mantêm durante a vida diversos tipos de relacionamento, entre eles o de relação Ganha/Ganha, que é o da confiança, a nossa conta bancária, ou seja, é a essência desse Ganha/Ganha, pois, sem a confiança no outro, o melhor que tem a fazer é ceder. Essa confiança é essencial para a aquisição de uma credibilidade para o aprendizado mútuo, comunicação e criatividade.

Se há esse equilíbrio, o de credibilidade, sabe-se que as pessoas passam a confiar nas outras e então caminham em busca de alcançar os mesmos objetivos traçados, o que resulta na solução sinérgica.

Em situações negativas, ou seja, de relação Ganha/Perde, a comunicação é o ponto chave, onde a pessoa “ouve mais, em profundidade. Mostra seu lado com mais coragem. Evita ser reativo, vai até o fundo de si para buscar a força e o caráter de proativo. Insiste até que a outra pessoa comece a

ser dar conta de que você procura a solução verdadeiramente vantajosa para ambos”, como aborda Covey (2003 p. 288). O ouvir primeiro e o saber agir de maneira coerente e no momento correto, é que faz com que o indivíduo se torne uma liderança interpessoal.

A comunicação é a habilidade mais importante da vida, “uma vez que passamos a grande parte de nossa vida nos comunicando”, segundo esse autor (*ibidem*).Entretanto, poucas pessoas adquiriram a habilidade de ouvir, independentemente do que seja.

Compreender a si mesmo para depois ser compreendido é um grande desafio, já que sempre se escuta, mas não com intenção de realmente compreender o que se está dizendo, e sim, com intenção de retrucar àquela mensagem que muitas vezes não é a esperada com satisfação. Nunca os indivíduos se deparam e analisam o que o outro está pensando e sentido, segundo Covey (*ibidem*).

Esse autor (*ibidem*) afirma que se o indivíduo não estiver propenso a receber depósitos, ou seja, se já estiver com suas necessidades satisfeitas, não haverá motivação. Pois a questão de compreender está intimamente ligada à estimulação da “conta bancária” da relação Ganha/Ganha. E, com isso é difícil procurar primeiro compreender, diagnosticar antes de dar a receita. Muito mais fácil é logo dar a resposta tão desejada, mesmo que não seja a mais coerente.

3. METODOLOGIA

3.1. ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa, do tipo etnográfica. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1995, p. 21e22)

se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reproduzidos à operacionalização de variáveis.

Bogdan e Biklen (*apud* LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 11-13) assinalam cinco características fundamentais da pesquisa qualitativa.

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta dos dados e o pesquisador como seu principal instrumento;
- Os dados coletados são predominantemente descritivos;
- A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto;
- O significado que as pessoas dão às coisas e às vidas são focos de atenção especial pelo pesquisador;
- A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo pra cima.

Portanto, é interessante salientar que o pesquisador, pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórica-metodológica para realizar seu estudo, as suas iniciativas particulares estarão exclusivamente fixadas pelas condições da exigência de um trabalho científico. Essa pesquisa deve ter uma estrutura coerente, consistente, original e objetiva capaz de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (TRIVIÑOS, 1987, p. 133).

3.2. PARTICIPANTE DA PESQUISA

Participaram desta pesquisa 4 (quatro) funcionários que trabalham nesse órgão público, ligado ao setor de Recursos Humanos, onde esta

pesquisadora que é gerente.

Além disso, também participou dessa pesquisa essa acadêmica através de um relato de experiência referente ao período em que trabalha nesse setor, que tem como foco as relações interpessoais dentro da empresa.

3.3. ESPECIFICAÇÃO DAS FASES DA PESQUISA

Esta pesquisa qualitativa foi realizada em seis fases distintas, iniciando pela escolha do tema, elaborando o projeto de pesquisa, e concluindo com as considerações finais da Monografia.

Assim, essas fases foram distribuídas:

- A primeira fase consistiu na escolha do tema e na pesquisa bibliográfica em livros e periódicos. Foi possível, nesse sentido, iniciar um posicionando em relação aos princípios teóricos pertinentes, com a definição do seguinte tema deste trabalho: A Pedagogia Empresarial – Relações Interpessoais na Empresa, em agosto de 2003.
- A segunda fase consistiu na elaboração do projeto de pesquisa, no período de setembro a novembro de 2003.
- A terceira fase consistiu na construção do referencial teórico da monografia, no período de fevereiro a março de 2005.
- A quarta fase consistiu na elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados, no período de abril a maio de 2005.
- A quinta fase consistiu na organização, análise e discussão dos dados, no período de maio a junho de 2005.
- A sexta, e última fase consistiu na construção final da monografia com suas considerações teórico-práticas, em junho de 2005.

3.4. INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para a realização desse trabalho foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, a saber:

3.4.1. Entrevista (APÊNDICE)

Lüdke e André (1986, p.33) salientam que, ao lado da observação, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados, dentro da perspectiva da pesquisa qualitativa.

Segundo Lakatos e Marconi (1993, p. 196-201), o objetivo principal da entrevista é a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Ainda segundo esse autor, há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador, tais como:

- Padronizada ou estruturada - este tipo de entrevista é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas, feitas ao indivíduo, são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuado de preferência com pessoas de acordo com um plano.
- Despadronizada ou não-estruturada – este tipo de entrevista é aquela em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver, cada situação, em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conservação informal.

3.4.2. Relato de Experiências

Nesse trabalho foi também utilizado o relato de experiências que consiste na descrição de parte do trabalho com o grupo pesquisado que posteriormente foi organizado nas categorias propostas.

3.5. CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.5.1. Especificação das categorias escolhidas.

As categorias selecionadas para este trabalho foram definidas de acordo com os instrumentos utilizados.

3.5.1.1. Entrevistas

As categorias selecionadas para entrevista foram:

- Relacionamento na empresa;
- Relações interpessoais com os superiores;
- Relacionamento com os colegas;
- Relacionamento com subordinados;
- Relacionamento dos funcionários com o público em geral.
- Ações para melhoria do relacionamento

3.5.1.2. Relato de experiência

Para o relato de experiência foram utilizadas as seguintes categorias:

- Presença de um bom relacionamento interpessoal.
- Ausência de um bom relacionamento interpessoal.
- Situações que facilitam relações interpessoais.
- Situações que dificultam as relações interpessoais.

3.5.2. Organização, análise e discussão dos dados

A organização, análise e discussão dos dados coletados, nesta pesquisa, foram realizados tendo em vista o elenco das categorias mencionadas acima. A análise e discussão dos dados, nas categorias, ofereceram uma leitura dos mesmos que, relacionados aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico realizado, constituíram-se nos resultados da pesquisa.

Registra-se, a seguir, a organização, análise e discussão dos dados coletados nas categorias escolhidas:

3.5.2.1. Entrevista

- Relacionamento na empresa

Funcionário 1 – “As relações de convívio dentro da secretaria estão em perfeita harmonia”.

Funcionário 2 – “Boa, pois os servidores não deixam transparecer as antipatias existentes, entre os mesmo, pelo menos na minha visão, até porque é muito difícil entender o ser humano”.

Funcionário 3 – “Com a mudança de secretário, mesmo sendo mantida a rotina burocrática, aconteceu um processo de esfriamento nas relações interpessoais. Muitos aproveitaram o momento para buscar espaço ou aumentar os seus campos de atuação. No entanto, os núcleos de comando foram pouco afetados”.

Funcionário 4 – “Conforme minhas percepções elas são desenvolvidas em um nível bom. Entretanto, entendo que o bom é inimigo do melhor. Acredito que cada um dos servidores pode estabelecer muitos altos de otimização, entre os quais, destacaria a de tentar consigo próprio esse objetivo (que comece por mim mesmo)”.

Os 4 (quatro) funcionários responderam diferentemente, demonstrando que cada indivíduo é dotado de individualidade, onde cada um estabelece suas relações de acordo com seus valores, critérios de avaliação e vivência.

Moscovi (1977), entende-se que cada indivíduo é dotado de individualidade, onde cada um estabelece suas relações de acordo com seus valores, critérios de avaliação e vivência.

➤ Relações interpessoais com os superiores

Funcionário 1 – “Sim, eu tenho uma relação de amizade e respeito com eles de forma que o ambiente de trabalho é tranquilo e agradável”.

Funcionário 2 – “Sim, porque cada um respeita os limites uns dos outros, pois temos um diálogo claro, aberto”.

Funcionário 3 – “Sim, tenho total abertura, é uma excelente relação, pois sei escutar e tenho um bom diálogo”.

Funcionário 4 – “Sim, o que me chama a atenção é exatamente a inexistência do “estrelismo”, ou seja, são acessíveis”.

Os funcionários declaram que o respeito, a amizade e a comunicação são habilidades que ajudam as pessoas a se compreenderem melhor em suas relações, pois aprendendo a escutar cria-se uma confiança em seu relacionamento.

Segundo Chiavenato (1994), a comunicação é o ponto de partida no que diz respeito às interações humanas e aos métodos de aprendizagem, já que esse é o maior ponto de eficácia ou desenvolvimento entre as pessoas.

➤ Relacionamento com os colegas

Funcionário 1 – “Sim, todos os meus colegas são muito gentis. Não tenho nenhum problema de relacionamento com ninguém”.

Funcionário 2 – “Sim, de minha parte posso ter essa certeza, porque, procuro sempre não criar atrito com ninguém e estar em sintonia com todos”.

Funcionário 3 – “Bom. Evidente, que existem discórdias, principalmente no campo das idéias o que provoca confrontos naturais. No entanto, pessoalmente não levo estas posições adiante”.

Funcionário 4 – “Prevalece um bom relacionamento. É obvio que não alcança 100%, dada a própria extensão da unidade. Em

termos de departamento, nota-se que possibilita um bom ambiente de trabalho”.

De acordo com os 4 funcionários cada um pode fazer sua parte, pois assim tem-se um bom relacionamento com o seus colegas.

Segundo Covey (2003), compreender a si mesmo para depois ser compreendido é um grande desafio, já que sempre se escuta.

➤ Relacionamento com subordinados

Funcionário 1- (Não teve resposta)

Funcionário 2 – “Não tenho, mas se tivesse, tentaria adotar uma relação democrática e harmônica”.

Funcionário 3 – “Muito boa. Estou sempre pronto a recebê-los e atender suas demandas pessoais e profissionais, motivando o grupo”.

Funcionário 4 – (Não teve resposta)

Dentre os funcionários, os de números (2) e (3) responderam que as relações interpessoais acontecem com todos durante toda a vida e em diferentes situações e grupos aos quais se pertence. Essas relações ocorrem com as trocas, com as comunicações e os contatos entre as pessoas.

De acordo com foi abordado no referencial teórico, as relações interpessoais acontecem com todos durante toda a vida e em diferentes situações e grupos aos quais se pertence. Essas relações ocorrem com as trocas, com as comunicações e os contatos entre as pessoas.

➤ Relacionamento dos funcionários com o público em geral

Funcionário 1- “Não posso responder isso com certeza, mas acredito que esteja bom. De minha parte eu tento atender ao público com educação e respeito”.

Funcionário 2 – “Aparentemente boa, pois onde eu tenho ciência, os servidores são bastante respectivos com os visitantes”.

Funcionário 3 – “Boa, porém existem limitações, até mesmo pela formação e capacitação dos servidores”.

Funcionário 4 – “Bom! Percebo exatamente o servidor com agente público”.(sic)

Dentre os 4 (quatro) funcionários dois não responderam com certeza, pois o fizeram com base no que já ouviram e não no que presenciaram, e os outros já demonstram que as relações interpessoais, apesar de algumas limitações e falta de capacitação, que têm um bom relacionamento interpessoal.

Chiavenato (1994), a organização necessita não apenas em resultados, no que se refere a lucros, mas incorpora outros ganhos para a mesma. Esses novos resultados passam por questões como: integração e comprometimento de todos os componentes da empresa na melhoria contínua; relacionamento de todos os componentes da empresa na melhoria contínua; relacionamento interno harmonioso; excelência no atendimento ao cliente; flexibilidade nas ações internas e externas; capacidade de resolução de problemas com criatividade e inovação; clima saudável, talento humano; relacionamento ético.

➤ Ações para melhoria do relacionamento

Funcionário 1- “Confraternização”

Funcionário 2 – “Inseri-los em dinâmicas de grupo, para se conhecerem e estreitarem os laços de amizade”.

Funcionário 3 – “Seminários, palestras”.

Funcionário 4-“Palestras; seminários; Reconhecimento das qualidades (e compreensão com as deficiências externas de qualquer humano) do servidor com colaboradores”.

Os 4 (quatro) funcionários concordaram que as dinâmicas, seminários, confraternização são ações que facilitam as relações interpessoais e o clima de grupo influencia recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante de pessoais ou grupos.

A pessoa é em grande parte, resultado das relações interpessoais que estabeleceu durante a sua vida, segundo Miranda e Miranda (1960), relatado em alguns princípios importantes para que haja a relação interpessoal.

3.5.2.2.Relato de Experiência

A seguir serão apresentados relatos de experiência dessa pesquisadora no período de 06 de junho 2003 até o presente momento.

➤ Presença de um bom relacionamento interpessoal

“Em junho de 2003, fui nomeada para o cargo de gerente de recursos humanos, e iniciei o trabalho relacionando-me bem com os servidores, agilizando os seus pedidos junto ao setor de RH. Busquei a melhoria na estrutura do RH, que nem mesmo tinha as carteiras funcionais e os crachás de identificação”.

O comportamento dessa pesquisadora, enquanto funcionária é conhecido por qualquer um que esteja trabalhando em sua seção. Este comportamento varia grandemente conforme estimativa do que é correto em um ambiente específico, e com diferentes grupos de pessoas, segundo Moscovici, quando ele ilustra as relações interpessoais e o processo de aprendizagem em grupos.

➤ Ausência de um bom relacionamento interpessoal

“Logo em seguida à minha nomeação, aconteceram algumas mudanças que abalaram um pouco o nosso relacionamento na empresa, pois os servidores estavam um tanto inseguro porque estavam ocorrendo demissões e, muitas vezes, eles não sabiam separar o seu lado profissional do particular. Nestas demissões perdemos alguns amigos que estavam conosco desde o início da criação da Secretaria, em 1999”.

De acordo com Moscovici (1975), viver é hoje um desafio intelectual e emocional constante para todos, dentro da ambiguidade e incerteza das mudanças velozes e contínuas.

➤ Situações que facilitam as relações interpessoais

“Com a nova administração em abril de 2003, tivemos novas propostas de melhoria, de confraternizações entre os servidores, enfim a festa de final de ano. Em setembro de 2004, o novo Secretário de Estado trouxe a notícia de que a sede da Secretaria iria para um novo endereço; com isto houve muitas aprovações, até mesmo porque muitos servidores gostaram do novo endereço; agradeciam por isso e era percebida a satisfação no rosto de cada um”.

Se o indivíduo passa a pensar criticamente sobre o seu papel e do outro, dentro do grupo, ele começa a agir em situações novas sem barreiras e receios, tornando então mais criativo e confiante nas suas potencialidades como um sujeito mais aberto às mudanças pessoais e interpessoais (CHIAVENATO, 1994).

- Situações que dificultam as relações interpessoais.

“Em abril de 2005, a Secretaria estava na nova sede, com instalações novas, mas veio uma surpresa, dificultando muito o relacionamento: troca de secretariado em todo o governo deixou muitos servidores com receio com medo das demissões. Isto trouxe o medo do apadrinhamento que existe, e que com a volta da antiga administração favoreciam alguns servidores antigos e afastaram os novatos porque eram indicações do ex-administrador”.

Essas mudanças estão ocorrem pela própria obra do homem dentro do processo de transformação da realidade. E esse homem não está preparado para adaptar ao novo e se relacionar com pessoas ou grupos da sociedade, (CHIAVENATO, 1994).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho constatou que, apesar dos funcionários entrevistados afirmarem que há um bom relacionamento com seus superiores, colegas, subordinados e com o público em geral, não houve respostas convincentes, verdadeiras. Entende-se perfeitamente o motivo, pois esta pesquisadora conhece a situação de perto, sendo que os funcionários vivem inseguros, com medo de perderem o cargo, com a competição com seu colega “de olho no seu lugar”, chegando até a se sentirem discriminados quando não são convidados para participar da festa de outro setor, comemorando o aniversário surpresa de um colega.

O assunto discutido reforça, no que diz a respeito às relações interpessoais e ao papel do facilitador, e aqui apresentado como o pedagogo empresarial, a idéia do quanto é importante nas empresas desenvolver atividades de caráter pedagógico nos setores, tais como: de planejamento, seleção e treinamento, elaboração de projetos voltados às necessidades de capacitação de pessoal, trabalhando a importância da relação interpessoal.

Apesar do não reconhecimento como profissional da área de Recursos Humanos, o pedagogo empresarial desenvolve um papel importante dentro das empresas que atua. Por isso, aqueles que desempenham um bom trabalho, são aceitos e reconhecidos como peça importante no funcionamento e rendimento das empresas.

É importante ressaltar que não é só a empresa a responsável pelo relacionamento interpessoal dos seus funcionários, mas depende de cada um para haver um relacionamento harmonioso.

Vale lembrar que, para um bom relacionamento, é preciso componente importante que ajudem as pessoas a se compreenderem melhor em suas relações, tais como: a amizade, respeito e a comunicação.

Com estas atitudes e comportamentos; vê-se que precisam ser trabalhadas as motivações, a auto-estima, os valores, para que cada um venha

mostrar a sua verdadeira identidade, que ficou oculta nas respostas da entrevista realizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Teses, dissertações, monografias e trabalho acadêmicos**. Curitiba: ABNT, 2000(v.2).

_____. **Apresentação de citações e notas de rodapé**. Curitiba: ABNT, 2002 (v.7).

_____. **Redação e editora**. Curitiba: ABNT, 2000(v.8).

CHAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa** – São Paulo: Atlas, 1996.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 13 ed. Best Seller e Nova Cultura, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MIRANDA, Clara Feldman de; MIRANDA, Márcio Lúcio de. **Construindo a relação de ajuda**. 10. ed. Belo Horizonte: Crescer, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. Treinamento em grupo. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO – FACE
CURSO DE PEDAGOGIA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ENTREVISTADORA: GLÁUCIA BERNARDES LEITE
DATA : ____/____/____

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE O TEMA **PEDAGOGIA EMPRESARIAL - RELAÇÕES INTERPESSOAIS** **NA EMPRESA**

- 1) - Como você considera que estejam as relações humanas dentro dessa Secretaria?

- 2) - A sua relação humana com o(s) seu(s) superior(es) é (são) consideradas satisfatória(s)?

3) - E com os seus colegas de trabalho, há um bom relacionamento? Comente:

4) – Caso você possua subordinados, como estão sendo as relações entre vocês?

5) - Como você considera que esteja o relacionamento dos funcionários com o público em geral?

6) - Que tipos de ações poderiam ser realizadas a fim de melhorar as relações humanas na Secretaria.
